

# HUBUNGAN ANTARA KEPIMPINAN TRANSFORMASIONAL GURU BESAR DENGAN KEPUASAN KERJA GURU

ANNA FELICIA  
ISHAK SIN

Universiti Utara Malaysia Sintok, Kedah

## Abstrak

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara kepimpinan transformasional yang diamalkan oleh guru besar dengan kepuasan kerja guru. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti tahap pengamalan kepimpinan transformasional guru besar dan tahap kepuasan kerja guru. Kaedah penyelidikan yang digunakan adalah kaedah tinjauan rentasan menggunakan soal-selidik terpiawai. Responden kajian adalah terdiri daripada 118 orang guru yang dipilih secara rawak daripada 13 buah sekolah di zon Tebedu daerah Serian, Sarawak. Alat ukur yang digunapakai adalah alat ukur *Transformational Leadership Survey Questionnaire* ciptaan Grifiith 2003 untuk mengukur dimensi kepimpinan transformasional guru besar dan dimensi kepuasan kerja guru. Sebanyak lima hipotesis nol telah dibina dan diuji dengan menggunakan kaedah statistik korelasi Pearson, ujian-t sampel bebas dan ANOVA. Rumusan dan implikasi kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru. Pengamalan kepimpinan transformasional guru besar pula didapati berada pada tahap yang tinggi, dan kepuasan kerja guru juga adalah tinggi. Namun demikian, didapati kepuasan kerja guru adalah berbeza antara guru lelaki dan guru perempuan. Kepuasan kerja guru juga turut berbeza mengikut peringkat umur. Walau bagaimanapun, kepuasan kerja guru didapati tidak berbeza mengikut status perkhidmatan (siswazah atau bukan siswazah) dan juga status perkahwinan.

## Abstract

*The purpose of this study was to determine the relationships between headmaster's transformational leadership and teachers' job satisfaction among the selected school. The study also seeks to determine the level of headmaster's transformational leadership and the level of teachers' job satisfaction. The cross-sectional survey method using standardized-item questionnaires was employed in this study. The respondents consisted of 118 teachers were chosen randomly from 13 schools area Tebedu, Serian, Sarawak. The Transformational Leadership Survey Questionnaire by Griffith 2003 was used to measure the dimensions of transformational leadership and the dimensions of teachers' job satisfaction. Five null hypotheses were generated and tested using Pearson correlation, t-test and ANOVA. The findings and the implications showed that there was a positive significant relationship between headmaster's transformational leadership and teachers' job satisfaction. The results showed that the headmaster's transformational leadership is in the high level as well as teachers' job satisfaction level. However, the results showed that there are differences of job satisfaction level between male and female teacher, and between difference ages. In spite of that, there is no difference of job satisfaction level between teachers' marital status and employment status.*

## Pengenalan

Pendidikan merupakan aspek penting dalam pembangunan sumber manusia. Untuk mencapai wawasan 2020 pelbagai perancangan dalam bidang pendidikan telah dilaksanakan. Bermula dari tahun 2010, kerajaan Malaysia di bawah pimpinan Dato' Seri Najib bin Tun Abdul Razak telah melaksanakan kunci indeks prestasi (KPI – *key performance index*) dan NKRA (National Key Result Areas) dalam bahagian-bahagian pentadbiran kementerian untuk mengukur pencapaian dan kemajuan kementerian. Bahkan sebelum itu lagi pelbagai perancangan dan program telah dilaksanakan oleh kementerian pendidikan untuk membangunkan modal insan. Oleh yang demikian, kementerian pendidikan juga tidak ketinggalan dari pelbagai dasar perubahan dan pembaharuan tersebut.

Antaranya pada tahun 2012, kementerian mensasarkan murid-murid sekolah rendah wajib menguasai kemahiran membaca dan menulis (*numeracy and literacy*) selepas 3 tahun menuntut di sekolah rendah, sebelum melangkah ke sekolah menengah. Ianya bertujuan untuk membasmi buta huruf serta memberangsangkan sekolah ke arah berprestasi tinggi. Pendidikan juga merupakan tonggak negara dalam membangunkan modal insan yang sempurna dari pelbagai aspek iaitu jasmani, emosi, rohani dan intelek seperti yang terkandung dalam falsafah pendidikan negara. Untuk mencapai hasrat tersebut, jentera penggerak adalah golongan guru yang telah dipertanggungjawabkan untuk memikul tugas tersebut. Namun yang demikian, keupayaan guru pula bergantung kepada pengurusan dan pentadbiran sekolah. Hasil kajian lepas menunjukkan bahawa guru yang tidak berpuas hati menyumbang kepada produktiviti kerja yang rendah, manakala guru yang berpuas hati pula mempunyai produktiviti kerja yang tinggi (Zembylas, 2003). Kepimpinan sekolah merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja guru samaada ianya berada di tahap tinggi atau rendah. Kepimpinan melibatkan satu proses mempengaruhi orang bawahannya untuk mencapai matlamat organisasi. Menurut Ishak Sin (2002), kepimpinan transformasional adalah gaya kepimpinan yang digemari oleh guru besar dan pengetua serta pegawai-pegawai di pejabat pelajaran daerah. Dalam Leithwood (1992), menyatakan bahawa kepimpinan transformasi lebih bertepatan dengan peranan pengetua sebagai pemimpin iaitu membuat perubahan kepada organisasi dan pada masa yang sama mengubah sikap, cara berfikir dan tingkah-laku guru-guru. Kepimpinan ini merangkumi faktor-faktor karisma, inspirasi bermotivasi, stimulasi intelektual dan perhatian individual. Dalam Griffith (2004), mendapati bahawa guru yang berpuas hati dalam kerja menyumbang kepada prestasi kerja yang tinggi. Dan kepuasan kerja guru mempunyai hubungan secara langsung dengan kepimpinan transformasional.

Kajian Koh, Steers dan Terborg (1995) pula mendapati pengaruh kepimpinan transformasional terhadap kepuasan guru adalah signifikan di Singapura. Kajian Jazmi (2009) di Malaysia, negeri Kedah Darul Aman juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional pemimpin sekolah (pengetua) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja guru. Kajian Nguni, Slegers dan Denessen (2006) juga mendapati bahawa kepimpinan transformasional mempunyai kesan positif ke atas kepuasan kerja guru di sekolah rendah di negara Tanzania. Walau bagaimanapun, Wu (2006) mendapati kepimpinan transformasional tidak mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru. Percanggahan dapatan ini menimbulkan persoalan kepada penyelidik iaitu adakah benar kepimpinan transformasional mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja guru? Selain itu, Dimmock dan Walker (2000) menyatakan teori Barat belum pasti sesuai digunakan seluruhnya di dalam masyarakat Timur kerana cara hidup dan budaya yang berbeza. Perbezaan budaya ini menyebabkan perlakuan dan cara bekerja berbeza antara satu sama lain (Dimmock & Walker, 2000; 2004).

Sebelum ini, Brislin (1976) menyatakan bahawa budaya yang berlainan mempengaruhi pengalaman hidup dan perlakuan. Di samping itu, dinyatakan juga bahawa dapatan kajian-kajian kepimpinan yang dijalankan di sektor industri tidak dapat diitlakkan kepada sektor pendidikan kerana kedua-dua organisasi ini berbeza dari segi proses dan matlamat (Tyler, 1985). Dimmock dan Walker

(2000) menyatakan bahawa kebanyakan pengkaji lebih cenderung untuk membuat generalisasi secara dangkal tentang dasar dan amalan yang dipraktikkan oleh negara-negara yang berbeza, dengan kurang memahami secara mendalam tentang konteks sejarah dan budaya yang telah terbina di negara berkenaan. Oleh itu timbul satu persoalan lagi iaitu adakah dapatan yang ditemui di Barat selari dengan dapatan di Timur?

Oleh yang demikian, satu kajian perlu dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru.

### **Persoalan dan Objektif kajian**

Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mencari jawapan kepada persoalan-persoalan yang dikemukakan seperti berikut:

- i. Apakah tahap kepimpinan transformasional guru besar di zon Tebedu, daerah Serian?
- ii. Apakah tahap kepuasan kerja guru di zon Tebedu, daerah Serian?
- iii. Adakah terdapat hubungan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru?
- iv. Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja guru mengikut jantina?
- v. Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja guru mengikut umur?
- vi. Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja guru mengikut status perkahwinan?
- vii. Adakah terdapat perbezaan kepuasan kerja guru mengikut skim perkhidmatan (siswazah dan bukan siswazah)?

Secara khususnya objektif kajian ini ialah:

- i. Untuk mengenal pasti tahap kepimpinan transformasional guru besar di zon Tebedu, daerah Serian.
- ii. Untuk mengenal pasti tahap kepuasan kerja guru di zon Tebedu, Daerah Serian.
- iii. Untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru.
- iv. Untuk mengenal pasti perbezaan kepuasan kerja guru mengikut jantina.
- v. Untuk mengenal pasti perbezaan kepuasan kerja guru mengikut umur.
- vi. Untuk mengenal pasti perbezaan kepuasan kerja guru mengikut skim perkhidmatan (siswazah dan bukan siswazah).

### **Metodologi kajian**

#### **Skop kajian dan Rangka kajian**

Populasi kajian ini adalah terdiri daripada guru biasa sekolah rendah kebangsaan yang mengajar di Daerah Tebedu, Sarawak. Daerah Tebedu mempunyai 13 buah sekolah rendah (sumber Pejabat Pelajaran Daerah Serian, 2010). Memandangkan bilangannya kecil, penyelidik menetapkan untuk menggunakan populasi dalam kajian ini. Walau bagaimanapun, penyelidik menetapkan sebanyak 80-100 % pulangan soal-selidik. Bilangan ini adalah selari dengan cadangan Krejcie dan Morgan (1970) dan Babbie (2005) yang menyarankan nisbah statistik populasi soal-selidik yang harus dikaji untuk mendapatkan hasil dapatan kajian yang relevan dan tepat.

Reka bentuk kajian

Reka bentuk kajian yang digunakan dalam kajian ini adalah reka bentuk tinjauan rentasan. Cara tinjauan rentasan dibuat ialah dengan mengambil data dalam satu masa tertentu sahaja dan menggunakan soal selidik terpiawai. Kaedah ini dipilih kerana lebih praktikal untuk digunakan dalam kajian yang merentas populasi yang banyak dan bertaburan (Babbie, 2005). Data adalah dikumpul secara kuantitatif. Kaedah tinjauan soal-selidik dilakukan kerana kaedah ini dapat mengukur subjek kajian yang banyak dan bertaburan serta luas (Mohd.Majid Konting, 1990). Soal-selidik asal diterjemahkan ke dalam bahasa Melayu melalui proses terjemahan terbalik (Brislin, 1970).

Instrumen kajian

Alat ukur adalah perlu untuk mengumpul maklumat mengenai konsep dan gagasan penyelidikan. Alat ukur yang digunapakai dalam kajian ini dicipta oleh Griffith (2004) iaitu *Transformational Leadership Survey Questionnaire*. Alat ukur ini berupaya untuk mengukur kepimpinan transformasional guru besar, dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru.

- (i) Bahagian A (demografi/latar belakang), yang terdiri daripada jantina, umur, status perkahwinan, pengalaman mengajar dan skim perkhidmatan.
- (ii) Bahagian B yang merangkumi 3 bahagian yang menguji gaya kepimpinan tranformasional guru besar iaitu motivasi berinspirasi, pertimbangan individu, stimulasi intelek dan di akhirnya 1 bahagian untuk mengetahui kepuasan kerja guru. Jadual 1 menunjukkan jadual spesifikasi intrumen yang telah dibahagikan mengikut item-item soalan. Bahagian A mengandungi 5 item soalan dan bahagian B pula mengandungi 21 item soalan. Jadual 2 menunjukkan skala lima mata (1-5) yang digunakan dalam soalan soal-selidik untuk menggambarkan tahap persetujuan responden. Bahagian B, untuk item nombor 6-23 adalah untuk mengukur gaya kepimpinan transformasional guru besar manakala item nombor 24-26 adalah untuk mengukur kepuasan kerja guru. Soal-selidik kepimpinan transformasional dan kepuasan kerja yang dicipta oleh Griffith (2004) adalah sah dan boleh dipercayai. Jadual 3 adalah ujian kesahan dan kebolehpercayaan soal-selidik seperti yang dilaporkan oleh Griffith (2004).

Jadual 1

Jadual Spesifikasi Instrumen.

Bahagian	Perkara	Item	Bilangan item
Bahagian A	Demografi/Latar belakang responden	1,2,3,4,5	5
Bahagian B	Gaya kepimpinan transformasional guru besar		
	1. Karisma/inspirasi (Motivasi berinspirasi)	6,7,8,9	4
	2. Pertimbangan individu	10,11,12,13,14,15,16,17,18,19	10
	3. Stimulasi intelek	20,21,22,23	4
	4. Kepuasan kerja guru	24,25,26	3
Jumlah item			26

Jadual 2

*Skala Jawapan Soal-selidik Bahagian B.*

Skala	Mata
Sangat tidak bersetuju	1
Tidak bersetuju	2
Kadang-kadang bersetuju kadang-kadang tidak bersetuju	3
Bersetuju	4
Sangat bersetuju	5

Jadual 3

*Nilai Alfa Cronbrach Soal-selidik yang dilaporkan oleh Griffith (2004).*

Dimensi	Bilangan item	Nilai Alfa Cronbach	Julat korelasi
Karisma	4	0.86	0.67-0.73
Pertimbangan individu	10	0.94	0.57-0.83
Stimulasi intelek	4	0.89	0.66-0.84
Kepuasan kerja	3	0.82	0.61-0.75

### Prosedur Pengumpulan data

Sebelum kutipan data dilakukan, penyelidik terlebih dahulu memohon kebenaran daripada Bahagian Perancangan dan Penyelidikan Dasar Pendidikan, Kementerian Pelajaran Malaysia. Seterusnya pengkaji memohon kebenaran dari Jabatan Pelajaran Negeri Sarawak dan Pejabat Pelajaran Daerah. Pihak sekolah dihubungi menerusi surat untuk terlebih dahulu meminta kebenaran daripada guru besar untuk menjalankan kajian di sekolah berkenaan. Seterusnya, soalan soal-selidik dicetak mengikut bilangan yang dikehendaki di atas kertas bersaiz A4 bermuka depan kertas berwarna kuning dengan dinyatakan nama sekolah untuk setiap sekolah yang dipilih. Dengan menyatakan nama sekolah (panggilan khas), peratusan pengembalian soalan soal-selidik adalah dijangka tinggi (Dillman, D.A., Lesser, V., Mason, R., Carlson J., Willits, F., Robertson, R. & Burke, B. 2007). Saiz fonts yang dipilih adalah bersaiz 12 dengan menggunakan tulisan Century Gothic. Perkara tersebut diambil perhatian kerana ianya akan membolehkan penyelidik mendapat kembali soalan soal-selidik yang telah diisi oleh responden para kadar yang tinggi iaitu lebih 80%.

Kemudian, soal selidik diedar dan dipungut semula dengan kerjasama guru-guru sekolah-sekolah berkenaan dan pejabat pendidikan daerah. Setelah ujian rintis dijalankan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan iaitu konsistensi dalaman yang tinggi setiap item soalan barulah data sebenar akan dikutip oleh penyelidik. Soalan soal-selidik diedar melalui sampul pos terus kepada tangan guru besar melalui peti berkunci setiap sekolah di pejabat daerah. Kaedah ini dipilih kerana jangkaan hasil pulangan soalan soal-selidik yang telah diisi adalah tinggi iaitu lebih daripada 80%. Seterusnya, data dimasukkan ke dalam perisian SPSS secara berperingkat. Untuk peringkat seterusnya, data diproses dan dianalisis. Akhir sekali dapatan kajian ditulis dalam bentuk laporan projek.

### Analisis data

Data di analisis dengan menggunakan Program *Statistical package of Sosial Science* (SPSS) untuk Windows XP. Terlebih dahulu data dimasukkan ke dalam komputer. Soal selidik dianalisis

menggunakan statistik inferensi dan diskriptif. Daripada data yang diperolehi, keputusan kajian dibincangkan mengikut setiap item berpanduan objektif dan hipotesis kajian.

3.5.1 Analisis Deskriptif

Untuk menghuraikan tahap amalan kepimpinan transformasional dan tahap kepuasan kerja guru, penyelidik menggunakan min dan sisihan piawai. Pengkelasan min untuk tafsiran pembolehubah adalah seperti jadual 4 berikut:

Jadual 4

*Pengkelasan Nilai Min*

Nilai	Penerangan
1.00-1.80	Sangat rendah
1.81-2.60	Rendah
2.61-3.40	Senderhana
3.41-4.20	Tinggi
4.21-5.00	Sangat tinggi

Analisis Inferensi

Kaedah inferensi digunakan untuk menguji hipotesis yang memerlukan statistik lanjutan seperti yang terkandung di dalam Jadual 5.

Jadual 5.

*Ujian-ujian Statistik yang Digunakan untuk Menganalisis Hipotesis.*

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Kaedah ujian
Ho1	Tidak terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru.	Korelasi Pearson
Ho2	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru mengikut jantina.	Ujian-t sampel bebas
Ho3	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja guru mengikut umur.	ANOVA
Ho4	Tidak terdapat perbezaan yang signifikan Kepuasan kerja guru mengikut skim perkhidmatan (siswazah/bukan siswazah)	Ujian-t sampel bebas

## Keputusan dan kesimpulan

### Keputusan

Jadual 6 dan jadual 7 di bawah menunjukkan taburan responden mengikut pengalaman mengajar dan peringkat umur.

#### Jadual 6

##### *Taburan Responden Mengikut Pengalaman Mengajar*

Pengalaman mengajar	Bilangan
1-5 tahun	35 (29.7%)
6-10 tahun	20 (16.9%)
11-15 tahun	21 (17.8%)
16 tahun ke atas	42 (35.6%)
Jumlah (100%)	1 1 8

#### Jadual 7

##### *Taburan Responden Mengikut Umur*

Umur	Bilangan
20-25 tahun	2 (1.7%)
26-30 tahun (26.3%)	3 1
31-35 tahun (21.3%)	2 5
36-40 tahun (19.5%)	2 3
41-45 tahun	13 (11.0%)
46-50 tahun	8 (6.8%)
50 tahun ke atas	16 (13.6%)
Jumlah (100%)	1 1 8

Jadual 8 memaparkan min dan sisihan piawai tahap kepimpinan transformasional guru besar di sekolah-sekolah rendah zon Tebedu, daerah Serian. Min tahap kepimpinan guru besar adalah 4.18 dan berada pada tahap tinggi. Berdasarkan Jadual 4.3, dapatlah dirumuskan bahawa tahap kepimpinan transformasional guru besar di sekolah-sekolah rendah zon Tebedu adalah tinggi.

Jadual 8

*Min dan Sisihan Piawai Kepimpinan Transformasional.*

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepimpinan transformasional	4.18	0.52	Tinggi

Jadual 9 memaparkan min dan sisihan piawai tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah zon Tebedu, daerah Serian. Min tahap kepuasan kerja guru adalah 4.16 dan berada pada tahap tinggi. Berdasarkan Jadual 10, dapatlah dirumuskan bahawa tahap kepuasan kerja guru di sekolah-sekolah rendah zon Tebedu adalah tinggi.

Jadual 9

*Min dan Sisihan Piawai Kepuasan Kerja Guru.*

Dimensi	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Kepuasan kerja guru	4.16	0.65	Tinggi

Jadual 10

*Korelasi Pearson*

Kepimpinan Transformasional		Kepuasan Kerja
Kepimpinan Transformasional	1	.76**
Kepuasan Kerja		1

\*\* . Korelasi signifikan pada aras 0.01 (dua-hujung)

Berdasarkan Jadual 10, keputusan ujian korelasi Pearson mendapati kepimpinan transformasional guru besar mempunyai hubungan positif yang signifikan ( $r = 0.76$ ,  $p < 0.01$ ) dengan kepuasan kerja guru. Kepimpinan transformasional guru besar berkorelasi dengan kepuasan guru besar pada tahap tinggi. Maka, dapat disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru. Ini menunjukkan, jika kepimpinan transformasional guru besar adalah tinggi maka kepuasan kerja guru juga adalah tinggi.

Jadual 11

*Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Kepuasan Kerja Guru Mengikut Jantina.*

Jantina	N	min	Sisihan piawai	t	d f
Sig.					
Lelaki	66	4.29	0.66	2.52	1 1 6
Perempuan	52	3.99	0.58		

\* $p < .05$

Jadual 11 menunjukkan keputusan ujian-t sampel bebas kepuasan kerja guru mengikut jantina. Setelah analisis statistik t-sampel bebas dijalankan, ujian *Levene* didapati tidak signifikan ( $p > .05$ ). Keputusan



ini menunjukkan varian di antara guru lelaki dan guru perempuan adalah sama dan telah memenuhi andaian kehomogenan varian antara guru lelaki dan perempuan dalam kepuasan kerja. Setelah Ujian-t sampel bebas dilakukan, didapati ianya berbeza secara signifikan,  $t(116) = 2.52$ ,  $p < .05$ . Ini menunjukkan kepuasan kerja adalah berbeza antara guru lelaki dan guru perempuan. Min kepuasan kerja guru lelaki lebih tinggi (4.29) manakala min kepuasan kerja guru perempuan lebih rendah (3.99).

Jadual 12

*Keputusan Ujian ANOVA satu hala Kepuasan Kerja Guru Mengikut Umur (Tahun).*

Umur	N	min	Sisihan piawai	F	d f
Sig.					
20-25	2	4.33	0.00	3.52	6
0.00*					
26-30	31	4.12	0.78		117
31-35	25	3.89	0.61		
36-40	23	3.96	0.50		
41-45	13	4.28	0.56		
46-50	8	4.71	0.49		
50 ke atas	16	4.54	0.42		

\* $p < .05$

Jadual 12 menunjukkan keputusan ujian *ANOVA* satu hala kepuasan kerja guru mengikut umur. Setelah analisis statistik dilakukan, keputusan ujian *Levene* didapati tidak signifikan. Keputusan ujian ini telah memenuhi andaian kehomogenan varian antara umur para guru. Ujian *ANOVA* adalah signifikan  $F(6,117) = 3.52$ ,  $p < .05$ . Namun yang demikian, ujian *Pos Hoc (Tukey)* mendapati bahawa kepuasan kerja adalah signifikan antara jangka umur 31-35 tahun dengan 46-50 tahun ( $p < .05$ ). Demikian juga antara jangka umur 31-35 tahun dengan 50 tahun ke atas serta antara jangka umur 36-40 tahun dengan 46-50 tahun. Hasil analisis *ANOVA* menunjukkan bahawa, terdapat perbezaan kepuasan kerja yang signifikan antara sekurang-kurangnya dua kumpulan umur guru.

Jadual 13

*Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Kepuasan Kerja Guru Mengikut Status Perkahwinan.*

SP	N	min	Sisihan piawai	t	d f
Sig.					
Bujang	22	3.92	0.85	-1.90	116
Berkahwin	96	4.21	0.58		0.06*

\* $p > .05$

Jadual 13 menunjukkan keputusan ujian-t sampel bebas kepuasan kerja guru mengikut status perkahwinan. Setelah analisis statistik dibuat, ujian *Levene* didapati tidak signifikan ( $p > .05$ ). Keputusan ini menunjukkan varian antara guru bujang dan guru sudah berkahwin adalah sama dan telah memenuhi andaian kehomogenan varian antara guru bujang dan guru sudah berkahwin dalam kepuasan kerja. Setelah ujian-t sampel bebas dilakukan, didapati ianya tidak berbeza secara signifikan,  $t(116) = -1.90$ ,  $p > .05$ . Ini menunjukkan kepuasan kerja adalah tidak berbeza antara guru bujang dan sudah berkahwin walaupun min kepuasan kerja guru sudah berkahwin adalah lebih tinggi iaitu 4.21 berbanding dengan min kepuasan kerja guru bujang iaitu 3.92.

Jadual 14

*Keputusan Ujian-t Sampel Bebas Kepuasan Kerja Guru Mengikut Skim Perkhidmatan(SP).*

SP	N	min	Sisihan piawai	t	d f
Sig.					
Siswazah	43	4.14	0.65	-0.24	116
Bukan siswazah	75	4.17	0.65		0.81*

\*p>.05

Jadual 14 menunjukkan keputusan ujian-t sampel bebas kepuasan kerja guru mengikut skim perkhidmatan. Setelah analisis statistik dibuat, ujian *Levene* didapati tidak signifikan ( $p>.05$ ). Keputusan ini menunjukkan varian antara guru siswazah dan guru bukan siswazah adalah sama dan telah memenuhi andaian kehomogenan varian antara guru siswazah dan bukan siswazah dalam kepuasan kerja. Setelah ujian-t sampel bebas dilakukan, didapati ianya tidak berbeza secara signifikan,  $t(116) = -0.24, p>.05$ . Ini menunjukkan kepuasan kerja adalah tidak berbeza antara guru siswazah dan bukan siswazah walaupun min kepuasan kerja guru bukan siswazah adalah lebih tinggi iaitu 4.17 berbanding dengan min kepuasan guru siswazah iaitu 4.14.

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang positif antara kepimpinan transformasional guru besar dengan kepuasan kerja guru. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa terdapat perbezaan antara kepuasan kerja guru lelaki dan perempuan. Selain itu, perbezaan kepuasan kerja juga terdapat antara sekurang-kurangnya dua peringkat umur iaitu antara golongan guru berumur 31-35 tahun dengan 46-50 tahun dan 50 tahun ke atas, serta 36-40 tahun dengan 46-50 tahun. Namun yang demikian, tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja antara guru bujang dan guru sudah berkahwin serta antara guru siswazah dan bukan siswazah.

Kesimpulan

Secara kesimpulannya, kepimpinan transformasional adalah berada di tahap yang tinggi, dan semestinya mempengaruhi kepuasan kerja guru-guru juga iaitu berada di tahap yang tinggi. Ini menunjukkan terdapat hubungan secara langsung yang positif antara kedua-dua faktor tersebut. Namun yang demikian, kepuasan guru adalah berbeza-beza mengikut jantina, peringkat umur, status perkahwinan dan skim perkhidmatan. Melalui kajian ini, pihak pentadbir sekolah boleh mengambil iktibar mengenai kepimpinan yang berkesan dan boleh digunakan di sekolah.

Untuk mengintegrasikan tingkah laku kepimpinan transformasional ini memerlukan pengorbanan yang besar dari pihak Kementerian Pelajaran Malaysia dan Jabatan Pelajaran Negeri untuk menganjurkan latihan, kursus dan seminar kepada para pemimpin sekolah, supaya para pemimpin tersebut mempunyai kefahaman yang jelas tentang teori, konsep dan cara pengamalan kepimpinan ini. Di samping itu, agensi-agensi kerajaan seperti Institut Aminuddin Baki, Institut-institut Pendidikan Guru serta agensi-agensi lain yang sedang giat melatih para guru supaya mengambil bahagian dalam proses penerapan ilmu kepimpinan yang bersesuaian dengan situasi masa kini.

Oleh yang demikian, pihak Kementerian Pelajaran juga boleh memanfaatkan dapatan kajian ini untuk dijadikan asas dalam penambahbaikan untuk penggubalan dasar pelantikan dan penilaian pemimpin sekolah pada masa yang akan datang. Fokus kajian ini pula terbatas hanya kepada kepimpinan transformasional sahaja. Manakala pemboleh ubah bersandar yang digunakan dalam kajian terbatas kepada kepuasan kerja guru di sekolah sahaja. Penyelidik tidak mencari korelasi antara kepimpinan transformasional dengan pemboleh ubah bersandar lain seperti komitmen guru, efikasi guru, iklim sekolah atau pencapaian murid. Oleh itu, adalah dicadangkan supaya perbandingan kajian ini dilakukan pada masa hadapan dengan menggunakan pemboleh ubah bersandar lain yang belum dikaji itu.

## Rujukan

- Babbie, E. (2005). *The basics of social research (Third edition)*. California: Wadsworth, Inc.
- Bass, B.M. & Avolio B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17 (1), ms. 112-121.
- Bass, B.M.(1990). *Handbook of leadership (Theory, research & managerial applications 3<sup>rd</sup> edition)*. New York: The Free Press.
- Brislin, R. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-cultural Psychology*. 1. ms.185-216.
- Brislin, R. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology*. 11(3), ms.215-229.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2000). Globalisation and societal culture:redéfining schooling and school leadership in the twenty-first century, *Compare*, 30(3), ms. 303-312
- Dimmock, C. & Walker, A. (2000). Introduction-justifying a cross-cultural comparative approach to school leadership and management, *School Leadership & Management*, 20(2), ms. 137-141.
- Dimmock, C. & Walker, A. (2000).Developing comparative and international educational leadership and management:a cross-cultural model, *School Leadership & Management*, 20(2), ms. 143-160.
- Dillman, D.A., Lesser, V., Mason, R., Carlson J., Willits, F., Robertson, R. & Burke, B. (2007). Personalizational of mail surveys for general public and populations with a group identity: Results from nine studies. *Rural Sociology*. 72(4), ms. 632-646.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), ms. 333-356.
- Ishak bin Sin (2002). "Gaya kepimpinan yang digemari: Satu Kajian Kes-Kes Hipotetikal." Kertas kerja yang dibentangkan dalam Seminar Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan kali ke-XI, pada 17-19 Disember 2002, Di Hotel Pan Pasific, Kuala Lumpur International Airport, Sepang.
- Jazmi bin Md. Isa (2009). Gaya kepemimpinan pengetua dan kepuasan kerja guru: Kajian perbandingan antara SMKA dengan SMK. Tesis Sarjana Pendidikan. Universiti Utara Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Koh, W.L., Steers, R.M. & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 16(4), ms. 319-333.
- Leithwood, K. (1992). The move towards transformational leadership. *Educational Leadership*. 49(5). ms 8-13.
- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah penyelidikan pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Nguni, S., Slegers, P. & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment and organizational behavior in primary schools:The Tanzanian case. *School Effectiveness & School Improvement*.

17(2), ms 145-177.

- Tyler, W.B. (1985). The organizational structure of the school. *Annual Review of Sociology*, 11, ms. 49-73.
- Wu, F.Y. (2006). A study of leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools of Taipei and Kaohsiung cities in Taiwan. Thesis Phd. The University of Incarnate Word.
- Zembylas, M. (2003). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), ms. 357-374.